



# ANALISIS PENGARUH MOTIVASI DAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP *PERFORMANCE APPRAISAL* TENAGA KERJA DI PT PETROKIMIA GRESIK DENGAN PENDEKATAN *STRUCTURAL EQUATION MODELLING (SEM)*

Oleh

**Sendy Apriliyana Larasati**

1313 030 083

Dosen Pembimbing

**Dr. Muhammad Mashuri, MT**

Dosen Penguji

**Drs. Haryono, M.SIE**

**Mike Prastuti, S.Si, M.Si**



# OUTLINE

BAB I  
PENDAHULUAN

BAB II  
TINJAUAN  
PUSTAKA

BAB III  
METODOLOGI  
PENELITIAN

BAB V  
KESIMPULAN  
DAN  
SARAN

BAB IV  
PEMBAHASAN





## Latar Belakang



PT PETROKIMIA GRESIK



Mathis dan Jackson (2001)

Motivasi Kerja

Keberadaan Pekerjaan

*Work Engagement*

Kemampuan Diri

Dukungan yang Diter



***STRUCTURAL EQUATION MODELLING***



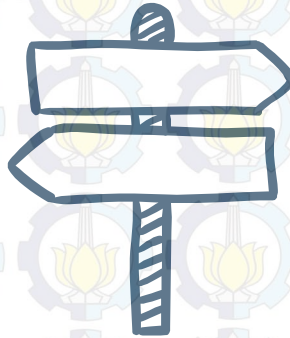
## Rumusan Masalah

### Bagaimana

..... Pengaruh indikator-indikator dalam mengukur variabel *Performance Appraisal*, *Motivasi Kerja*, dan *Work Engagement*

..... Pengaruh faktor-faktor yang berhubungan dengan *Performance Appraisal* tenaga kerja di PT Petrokimia Gresik

??



## Tujuan

### Menganalisis

..... indikator-indikator dan faktor yang berpengaruh terhadap *Performance Appraisal* tenaga kerja Penjualan dan Produksi menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM)





## Secara Umum

Mengetahui,

penerapan **Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

di Suatu perusahaan

variabel dan indikator yang berpengaruh signifikan terhadap

**Performance Appraisal**

Mengaplikasikan,

Bagi Peneliti

Konsep dan teori **Structural Equation Modelling (SEM)** didalam **MSDM** pada dunia

Industri secara nyata

Bagi Perusahaan



Mengetahui,

**Alat ukur** untuk mengukur kinerja karyawan

Meningkatkan,

kinerja karyawan berdasarkan indikator dan variabel yang paling berpengaruh



# MOTIVASI

## *Performance Appraisal*



WORK



PT PETROKIMIA GRESIK



**SEM** merupakan sebuah evolusi dari model persamaan berganda (regresi) yang dikembangkan dari prinsip ekonometrik dan digabungkan dengan prinsip pengaturan (analisis faktor) dari psikologi dan sosiologi (Hair, dkk. 1998).

### Model Struktural

**Model struktural** merupakan hubungan antara variabel laten (endogen maupun eksogen) independen dan dependen. Analisis yang biasa digunakan dalam model struktural adalah *Path Analysis*.

**Variabel eksogen** adalah variabel laten yang tidak dipengaruhi oleh variabel lainnya.

**Variabel endogen** adalah variabel laten yang dipengaruhi oleh variabel lain dalam model.

$$\eta_{(mx1)} = B_{(mxm)} \eta_{(mx1)} + \Gamma_{(mxn)} \xi_{(nx1)} + \zeta_{(mx1)}$$

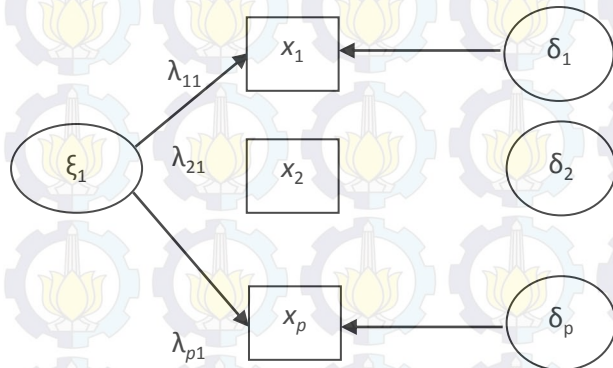
Johnson dan Wichern, 1998

$\eta$  = Variabel laten endogen  $mx1$   
 $B$  = Koefisien variabel laten endogen  $m \times m$   
 $\Gamma$  = Koefisien variabel laten eksogen  $m \times n$   
 $\xi$  = Variabel laten eksogen  $nx1$   
 $\zeta$  = error model  $mx1$   
 $m$  = Banyaknya variabel laten endogen  
 $n$  = Banyaknya variabel laten eksogen

### Model Pengukuran

Model pengukuran menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator yang dinyatakan dalam *loading factor* ( $\lambda$ )

*Loading factor* menunjukkan korelasi antara variabel indikator dengan variabel laten. Model pengukuran biasanya menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (Sharma, 1996)



$$\begin{bmatrix} x_1 \\ \vdots \\ x_p \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \lambda_{11} \\ \vdots \\ \lambda_{p1} \end{bmatrix} \xi_1 + \begin{bmatrix} \delta_1 \\ \vdots \\ \delta_p \end{bmatrix} \rightarrow \mathbf{X} = \Lambda_x \boldsymbol{\xi} + \boldsymbol{\delta}$$

$x_i$  = indikator ke- $i$

$\lambda_{ij}$  = nilai *loading* dari indikator ke- $i$  pada variabel ke- $j$

$\xi_j$  = variabel laten ke- $j$

$\delta_i$  = kesalahan pengukuran (error) pada indikator ke- $i$   
 $i=1, \dots, p$  dan  $j=1, \dots, m$ .

$p$  = banyaknya indikator

$m$  = banyaknya variabel

$\mathbf{X}$  = vektor indikator  $p \times 1$

$\Lambda_x$  = matriks lamda (*loading factor*)  $p \times m$

$\boldsymbol{\xi}$  = vektor variabel laten  $m \times 1$

$\boldsymbol{\delta}$  = vektor error berukuran  $p \times 1$



### Model Pengukuran

Jika digunakan  $p=2$ , yang berarti satu model faktor dengan dua indikator pada *measurement model*, maka matriks varians kovariansnya sebagai berikut:

$$\Sigma = \begin{bmatrix} \sigma_1^2 & \sigma_{12} \\ \sigma_{21} & \sigma_2^2 \end{bmatrix}$$

membandingkan matrik varian kovarian ( $\Sigma$ ) dengan matrik varian kovarian *measurement model* sehingga diperoleh persamaan berikut:

$$\sigma_1^2 = \lambda_1^2 + V(\delta_1)$$

$$\sigma_{12} = \sigma_{21} = \lambda_1 \lambda_2$$

$$\sigma_2^2 = \lambda_2^2 + V(\delta_2)$$

didapatkan empat parameter yaitu  $\lambda_1$ ,  $\lambda_2$ ,  $V(\delta_1)$ , dan  $V(\delta_2)$ . Sehingga didapatkan matrik varian kovarian pada variabel-variabel pengamatan dalam model yang digambarkan sebagai fungsi dari parameter  $\theta$  yaitu  $\Sigma(\theta)$

$$\Sigma(\theta) = \begin{bmatrix} \lambda_1^2 + V(\delta_1) & \lambda_1 \lambda_2 \\ \lambda_2 \lambda_1 & \lambda_2^2 + V(\delta_2) \end{bmatrix}$$

$\lambda_{ij}$  = nilai *loading* dari indikator ke- $i$

$\delta_i$  = error pada indikator ke- $i$   
 $i=1, \dots, p$

$p$  = banyaknya indikator

### Asumsi Persamaan Model Struktural

1. Ukuran sampel yang digunakan dalam metode SEM adalah minimal sebanyak 100 sampel dalam penelitian (Tinsley and Tinsley, 1987).
2. Normalitas: *Normal multivariate*. Untuk memeriksa kenormalan data dapat dilakukan dengan menghitung jarak kuadrat untuk setiap pengamatan (Johnson, 2002).

$$d_j^2 = (x_j - \bar{x})S^{-1}(x_j - \bar{x})'$$

Data dikatakan berdistribusi *normal multivariate* jika jarak  $d_j^2 \leq \chi^2_{(p,0.50)}$  mendekati 50%-60%

### Identifikasi Model

Identifikasi model digunakan untuk mengetahui informasi yang cukup untuk mengidentifikasi persamaan model.

#### 1. *Under identified*

Keadaan dimana persamaan yang terbentuk lebih sedikit dari parameter yang ditaksir. Df (-) atau  $t < s$ .

#### 2. *Just identified*

Jumlah persamaan sama dengan parameter yang ditaksir. Df = nol atau  $t = s$ .

#### 3. *Over identified*

Jumlah persamaan lebih besar dari banyaknya parameter yang ditaksir. Df (+) atau  $t > s$ .



## Keakuratan Parameter CFA

$H_0 : \lambda_i = 0$  (*loading* faktor tidak signifikan dalam mengukur variabel laten)

$H_1 : \lambda_i \neq 0$  (*loading* faktor signifikan dalam mengukur variabel laten)

dimana  $i = 1, 2, \dots, p$  variabel indikator

$$T_{hitung} = \frac{\hat{\lambda}_i}{SE(\hat{\lambda}_i)}$$

Jika  $|T_{hitung}| < t_{(\alpha/2, df)}$  maka gagal tolak  $H_0$   
Artinya,  $\lambda_i$  tidak signifikan dalam mengukur atau membentuk variabel laten.

Reliabilitas variabel laten dapat diketahui dengan menghitung nilai *construct reliability* ( $\rho_c$ )

$$\hat{\rho}_c = \frac{(\sum_{i=1}^p \hat{\lambda}_i)^2}{(\sum_{i=1}^p \hat{\lambda}_i)^2 + (\sum_{i=1}^p \hat{\delta}_i)}$$

Variabel laten dikatakan reliabel jika  $\rho_c \geq 0,7$

$\hat{\rho}_c$  = *construct reliability*

$\hat{\lambda}_i$  = *loading factor* indikator

$\hat{\delta}_i$  = *measurement error* untuk setiap indikator

$p$  = banyaknya indikator pada variabel laten

Hair et al., 1998



## Uji Kesesuaian Model

Indikator kesesuaian model SEM dapat dilihat dari beberapa ukuran diantaranya :

1. *Chi-Square Statistic*
2. *The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*
3. *Goodnest of Fit Indices (GFI)*
4. *Adjusted Goodnest of Fit Index (AGFI)*
5. *Comparative Fit Index (CFI).*

<i>Cut Off Value</i>	
<i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil
<i>P-value</i>	≥ 0,05
<i>GFI</i>	≥ 0,90
<i>AGFI</i>	≥ 0,90
<i>RMSEA</i>	≤ 0,08
<i>CFI</i>	≥ 0,90

Ferdinand, 2002





Menurut Wood (1999), kinerja didefinisikan sebagai kontribusi pekerjaan baik secara kualitas dan kuantitas, baik secara individu, unit kerja maupun organisasi.

Veithzal (2004) mengatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut Gomes (2001), terdapat 8 tipe kriteria performansi yang menilai dan mengevaluasi performansi kerja karyawan

1. **Quantity of work**, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. **Quality of work**, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.
3. **Job knowledge**, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. **Creativeness**, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. **Cooperation**, kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain.
6. **Dependability**, kesadaran akan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
7. **Initiative**, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawab.
8. **Personal qualities**, menyangkut kepribadian kepemimpinan, keramahmatan, dan integrasi.

### Motivasi

Motivasi diartikan sebagai suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia.

Motivasi sebagai upaya yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki, sedangkan motif sebagai daya gerak seseorang untuk berbuat. Karena perilaku seseorang cenderung berorientasi pada tujuan dan didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja.

### Work Engagement

Menurut Schaufeli dkk. (2002), *work engagement* adalah keadaan motivasional yang positif dan adanya pemenuhan diri dalam pekerjaan yang dikarakteristikan dengan adanya *vigor* (kekuatan), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (absorpsi).



## Sumber Data



Data Primer

Survey

Kuesioner



April  
2016

## Desain Sampling Penelitian



100  
Orang

*Simple Random Sampling*



PT PETROKIMIA GRESIK

*Performance Appraisal*

Variabel	Sub-Variabel	Indikator	Skala
Y	PA <sub>1</sub>	Kontribusi untuk perusahaan dalam memperoleh pangsa yang baik	Likert
	PA <sub>2</sub>	Menjual produk dengan provit tinggi	Likert
	PA <sub>3</sub>	Menghasilkan/ mendapatkan penjualan yang tinggi	Likert
	PA <sub>4</sub>	Cepat dalam melakukan penjualan produk baru dari perusahaan	Likert
	PA <sub>5</sub>	Menemukan orang-orang yang berpotensi dan menjual produk ke orang-orang tersebut	Likert
	PA <sub>6</sub>	Melebihi target penjualan	Likert
	PA <sub>7</sub>	Membantu Supervisor Marketing dalam memenuhi tujuan (target)	Likert

Sujan, dkk, 1994



Variabel	Sub-Variabel	Indikator	Skala
X <sub>1</sub>	M <sub>1</sub>	Karena ini adalah jenis pekerjaan yang saya pilih untuk mencapai suatu gaya hidup tertentu	Likert
	M <sub>2</sub>	Pendapatan itu mencukupi saya	Likert
	M <sub>3</sub>	Saya bertanya pada diri saya sendiri, apakah saya akan mampu mengelola tugas-tugas penting terkait dengan pekerjaan ini	Likert
	M <sub>4</sub>	Karena saya mendapatkan banyak kesenangan dari belajar hal-hal baru	Likert
	M <sub>5</sub>	Karena pekerjaan ini telah menjadi bagian mendasar dari siapa saya	Likert
	M <sub>6</sub>	Karena saya ingin sukses dalam pekerjaan ini, jika tidak saya akan malu pada diri sendiri	Likert
	M <sub>7</sub>	Karena saya memilih jenis pekerjaan ini untuk mencapai tujuan karir saya	Likert
	M <sub>8</sub>	Untuk memperoleh kepuasan pribadi, saya mengambil/ menerima tantangan yang menarik untuk diri saya	Likert
	M <sub>9</sub>	Karena ini memungkinkan bagi saya untuk mendapatkan uang	Likert
	M <sub>10</sub>	Karena ini adalah bagian dari cara yang saya pilih untuk menjalani hidup saya	Likert
	M <sub>11</sub>	Karena saya ingin sangat baik di tempat kerja ini, jika tidak saya akan sangat kecewa	Likert
	M <sub>12</sub>	Saya tidak tahu kenapa, kami berada pada lingkungan kerja yang tidak realistis	Likert
	M <sub>13</sub>	Karena saya ingin menjadi seorang pemenang dalam hidup	Likert
	M <sub>14</sub>	Karena ini adalah jenis pekerjaan yang telah saya pilih untuk mencapai tujuan penting tertentu	Likert
	M <sub>15</sub>	Untuk kepuasan pribadi, saya alami dengan mengerjakan tugas-tugas yang sulit	Likert
	M <sub>16</sub>	Karena jenis pekerjaan ini memberikan keamanan bagi saya	Likert
	M <sub>17</sub>	Saya tidak tahu mengapa, banyak harapan yang ditargetkan pada saya	Likert
	M <sub>18</sub>	Karena pekerjaan ini adalah bagian dari hidup saya.	Likert

Tremblay, dkk, 2009

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala
X <sub>1</sub>	WE <sub>1</sub>	Dalam menjalankan pekerjaan saat ini, saya merasa dipenuhi (meluap) dengan energi.	Likert
	WE <sub>2</sub>	Saya sadar bahwa pekerjaan saat ini penuh makna dan tujuan.	Likert
	WE <sub>3</sub>	Ketika saya bekerja, waktu berlalu dengan cepat.	Likert
	WE <sub>4</sub>	Dalam pekerjaan saat ini, saya merasa kuat dan giat (penuh semangat).	Likert
	WE <sub>5</sub>	Saya antusias dengan pekerjaan saat ini.	Likert
	WE <sub>6</sub>	Ketika bekerja, saya melupakan segala sesuatu yang ada di sekitar.	Likert
	WE <sub>7</sub>	Pekerjaan saat ini menginspirasi saya.	Likert
	WE <sub>8</sub>	Ketika bangun pagi, saya merasa seperti hendak berangkat kerja.	Likert
	WE <sub>9</sub>	Saya merasa bahagia ketika bekerja sedang bekerja secara intensif (terus-menerus).	Likert
	WE <sub>10</sub>	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya jalani.	Likert
	WE <sub>11</sub>	Saya tenggelam (terbenam) dalam pekerjaan saya.	Likert
	WE <sub>12</sub>	Saya dapat melanjutkan proses bekerja dalam jangka waktu yang sangat lama.	Likert
	WE <sub>13</sub>	Bagi saya, pekerjaan saat ini menantang.	Likert
	WE <sub>14</sub>	Saya dapat terhanyut ketika sedang bekerja.	Likert
	WE <sub>15</sub>	Saya sangat tabah, secara mental, dalam pekerjaan yang sedang saya tekuni ini.	Likert
	WE <sub>16</sub>	Sulit untuk melepaskan diri saya dari proses bekerja saat ini.	Likert
	WE <sub>17</sub>	Selama bekerja, saya selalu tekun (gigih), meskipun terjadi hal-hal yang tidak diharapkan.	Likert

Schaufeli &amp; Bakker, 2003





Responden	Performance Appraisal (PA)			Motivasi (M)			Work Engagement (WE)		
	PA <sub>1</sub>	...	PA <sub>7</sub>	M <sub>1</sub>	...	M <sub>18</sub>	WE <sub>1</sub>	...	WE <sub>17</sub>
1	x <sub>11</sub>	...	x <sub>17</sub>	y <sub>11</sub>	...	y <sub>1 18</sub>	z <sub>11</sub>	...	z <sub>1 17</sub>
2	x <sub>21</sub>	...	x <sub>27</sub>	y <sub>21</sub>	...	y <sub>2 18</sub>	z <sub>21</sub>	...	z <sub>2 17</sub>
3	x <sub>31</sub>	...	x <sub>37</sub>	y <sub>31</sub>	...	y <sub>3 18</sub>	z <sub>31</sub>	...	z <sub>3 17</sub>
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
100	x <sub>100 1</sub>	...	x <sub>100 7</sub>	y <sub>100 1</sub>	...	y <sub>100 18</sub>	z <sub>100 1</sub>	...	z <sub>100 17</sub>



1. Pemeriksaan asumsi normalitas *multivariate*

2. Pengujian *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

3. Pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM)

- Hipotesis 1 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap *Performance Appraisal*  
 Hipotesis 2 : *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Performance Appraisal*  
 Hipotesis 3 : *Work Engagement* melalui Motivasi berpengaruh signifikan terhadap *Performance Appraisal*



$$\begin{aligned} \text{Motivasi} &= \gamma_{11} \text{Work Engagement} + \zeta_1 \\ \text{Performance Appraisal} &= \gamma_{12} \text{Work Engagement} + \beta_{12} \text{Motivasi} + \zeta_2 \end{aligned}$$



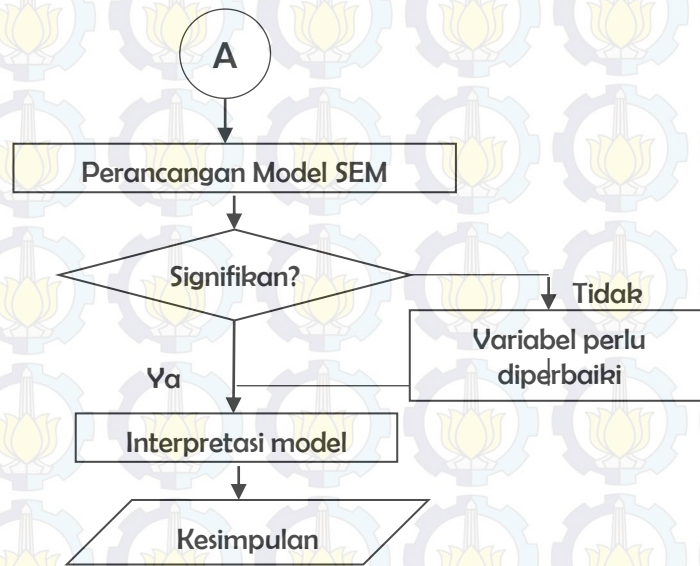
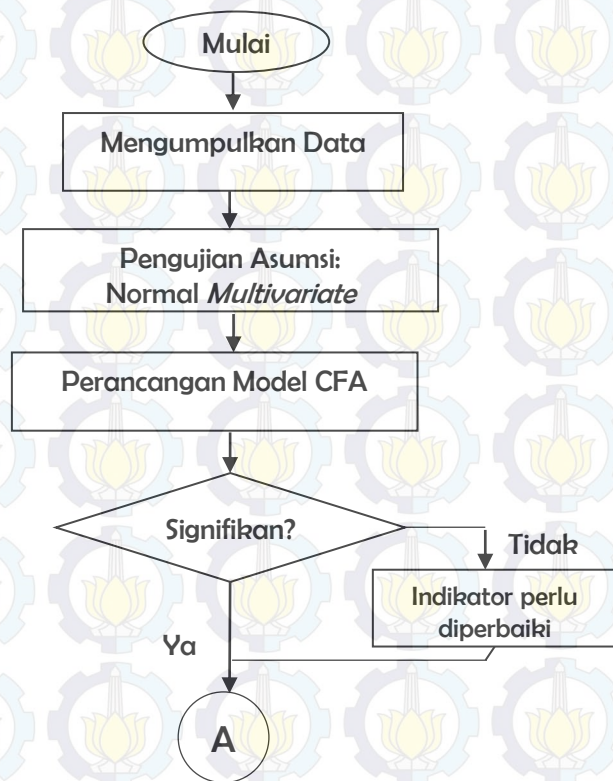
### 3. Pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM)

Mengidentifikasi model

Mengevaluasi kesesuaian model (*Goodness Of Fit*)

Modifikasi model,  
jika terdapat model yang belum fit dan tidak memenuhi syarat

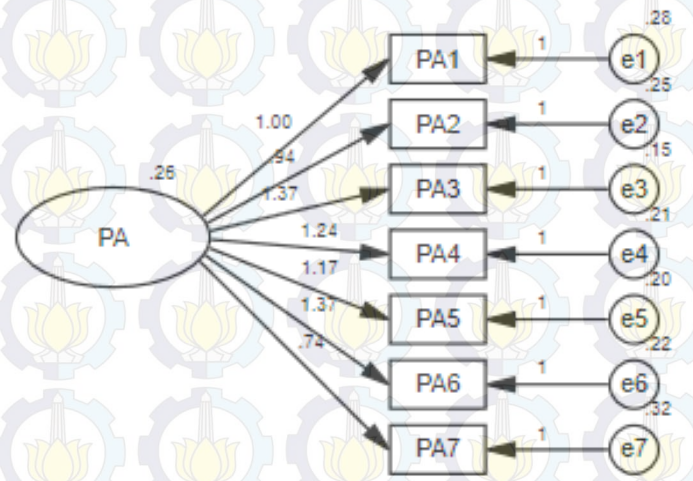
Menginterpretasi model





Performance Appraisal

Indikator	P-value	Keputusan
PA <sub>1</sub>	0,000	Tolak H <sub>0</sub>
PA <sub>2</sub>	0,000	Tolak H <sub>0</sub>
PA <sub>3</sub>	0,000	Tolak H <sub>0</sub>
PA <sub>4</sub>	0,000	Tolak H <sub>0</sub>
PA <sub>5</sub>	0,000	Tolak H <sub>0</sub>
PA <sub>6</sub>	0,000	Tolak H <sub>0</sub>
PA <sub>7</sub>	0,000	Tolak H <sub>0</sub>



Chi-square = 44,246  
df = 14  
P-value = 0,000

Goodness of Fit Index	Cut Off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan kecil	44,246	Model tidak dapat diterima
P-value	≥ 0,05	0,000	Model tidak dapat diterima
GFI	≥ 0,90	0,883	Model tidak dapat diterima
AGFI	≥ 0,90	0,766	Model tidak dapat diterima
CFI	≥ 0,90	0,924	Model dapat diterima
RMSEA	≤ 0,08	0,001	Model dapat diterima

# Performance Appraisal

Indikator	Loading Factor	p-value	Keterangan
PA <sub>1</sub>	0,691	0,000	Signifikan
PA <sub>2</sub>	0,689	0,000	Signifikan
PA <sub>3</sub>	0,875	0,000	Signifikan
PA <sub>4</sub>	0,804	0,000	Signifikan
PA <sub>5</sub>	0,799	0,000	Signifikan
PA <sub>6</sub>	0,826	0,000	Signifikan
PA <sub>7</sub>	0,550	0,000	Signifikan

PA<sub>1</sub> = 0,691 *Performance appraisal*

PA<sub>2</sub> = 0,689 *Performance appraisal*

**PA<sub>3</sub> = 0,875 *Performance appraisal***

PA<sub>4</sub> = 0,804 *Performance appraisal*

PA<sub>5</sub> = 0,799 *Performance appraisal*

PA<sub>6</sub> = 0,826 *Performance appraisal*

PA<sub>7</sub> = 0,550 *Performance appraisal*

V(δ<sub>1</sub>) = 0,279

V(δ<sub>2</sub>) = 0,250

**V(δ<sub>3</sub>) = 0,145**

V(δ<sub>4</sub>) = 0,214

V(δ<sub>5</sub>) = 0,197

V(δ<sub>6</sub>) = 0,223

V(δ<sub>7</sub>) = 0,324

$$C_{\alpha} = 1,034 \times \left( 1 - \frac{8,164}{46,52} \right) = 0,853$$

0,853 > 0,7 maka konsistensi pada variabel *performance appraisal* sudah *reliabel* dengan nilai konsistensi yang sangat tinggi

Indikator PA<sub>3</sub> (keberhasilan menjual maupun memproduksi produk dengan jumlah yang besar/tinggi) memberikan pengaruh yang paling besar terhadap variabel *performance appraisal*

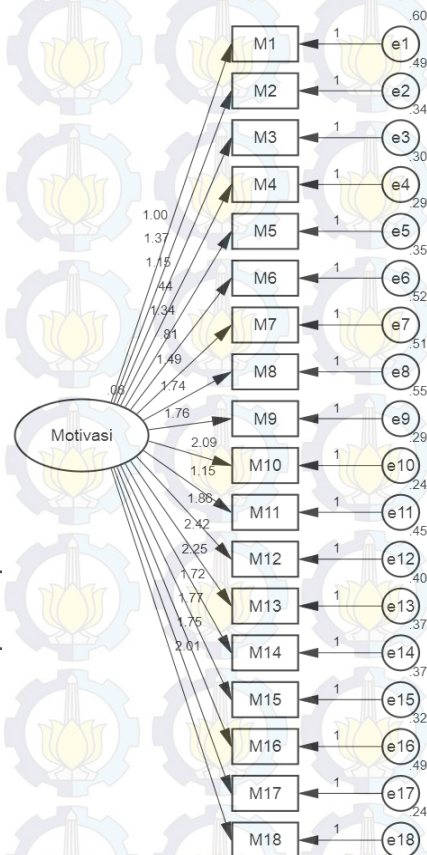


# Motivasi

Indikator	P-value	Keputusan	Indikator	P-value	Keputusan
M <sub>1</sub>	0,000	Tolak H <sub>0</sub>	M <sub>10</sub>	0,004	Tolak H <sub>0</sub>
M <sub>2</sub>	0,011	Tolak H <sub>0</sub>	M <sub>11</sub>	0,008	Tolak H <sub>0</sub>
M <sub>3</sub>	0,011	Tolak H <sub>0</sub>	M <sub>12</sub>	0,006	Tolak H <sub>0</sub>
M <sub>4</sub>	0,108	Gagal	M <sub>13</sub>	0,004	Tolak H <sub>0</sub>
M <sub>5</sub>	0,007	Tolak H <sub>0</sub>	M <sub>14</sub>	0,004	Tolak H <sub>0</sub>
M <sub>6</sub>	0,027	Tolak H <sub>0</sub>	M <sub>15</sub>	0,006	Tolak H <sub>0</sub>
M <sub>7</sub>	0,010	Tolak H <sub>0</sub>	M <sub>16</sub>	0,005	Tolak H <sub>0</sub>
M <sub>8</sub>	0,007	Tolak H <sub>0</sub>	M <sub>17</sub>	0,007	Tolak H <sub>0</sub>
M <sub>9</sub>	0,008	Tolak H <sub>0</sub>	M <sub>18</sub>	0,004	Tolak H <sub>0</sub>

Goodness of Fit Index	Cut Off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan kecil	452,822	Model tidak dapat diterima
P-value	≥ 0,05	0,000	Model tidak dapat diterima
GFI	≥ 0,90	0,660	Model tidak dapat diterima
AGFI	≥ 0,90	0,569	Model tidak dapat diterima
CFI	≥ 0,90	0,559	Model tidak dapat diterima
RMSEA	≤ 0,08	0,000	Model dapat diterima

## Confirmatory Factor Analysis



Chi-square = 452,822  
df = 135  
P-value = 0,000



# Motivasi

Indikator	Loading Factor	P-value	Keterangan	Indikator	Loading Factor	P-value	Keterangan
M <sub>1</sub>	0,308	0,000	Tolak H <sub>0</sub>	M <sub>10</sub>	0,698	0,004	Tolak H <sub>0</sub>
M <sub>2</sub>	0,442	0,011	Tolak H <sub>0</sub>	M <sub>11</sub>	0,508	0,008	Tolak H <sub>0</sub>
M <sub>3</sub>	0,441	0,011	Tolak H <sub>0</sub>	M <sub>12</sub>	0,574	0,006	Tolak H <sub>0</sub>
M <sub>4</sub>	0,197	0,108	Gagal Tolak H <sub>0</sub>	M <sub>13</sub>	0,693	0,004	Tolak H <sub>0</sub>
M <sub>5</sub>	0,535	0,007	Tolak H <sub>0</sub>	M <sub>14</sub>	0,680	0,004	Tolak H <sub>0</sub>
M <sub>6</sub>	0,325	0,027	Tolak H <sub>0</sub>	M <sub>15</sub>	0,578	0,006	Tolak H <sub>0</sub>
M <sub>7</sub>	0,463	0,010	Tolak H <sub>0</sub>	M <sub>16</sub>	0,619	0,005	Tolak H <sub>0</sub>
M <sub>8</sub>	0,523	0,007	Tolak H <sub>0</sub>	M <sub>17</sub>	0,534	0,007	Tolak H <sub>0</sub>
M <sub>9</sub>	0,514	0,008	Tolak H <sub>0</sub>	M <sub>18</sub>	0,717	0,004	Tolak H <sub>0</sub>



## Motivasi

$M_1 = 0,308$  Motivasi  
 $M_2 = 0,442$  Motivasi  
 $M_3 = 0,441$  Motivasi  
 $M_4 = 0,197$  Motivasi  
 $M_5 = 0,535$  Motivasi  
 $M_6 = 0,325$  Motivasi  
 $M_7 = 0,463$  Motivasi  
 $M_8 = 0,523$  Motivasi  
 $M_9 = 0,514$  Motivasi  
 $M_{10} = 0,698$  Motivasi  
 $M_{11} = 0,508$  Motivasi  
 $M_{12} = 0,574$  Motivasi  
 $M_{13} = 0,693$  Motivasi  
 $M_{14} = 0,680$  Motivasi  
 $M_{15} = 0,578$  Motivasi  
 $M_{16} = 0,619$  Motivasi  
 $M_{17} = 0,534$  Motivasi  
 $M_{18} = \mathbf{0,717}$  Motivasi

Indikator  $M_{18}$  (perasaan bahwa pekerjaan ini telah menjadi bagian dari hidup) memberikan pengaruh yang paling besar terhadap variabel Motivasi

$V(\delta_1) = 0,602$   
 $V(\delta_2) = 0,491$   
 $V(\delta_3) = 0,345$   
 $V(\delta_4) = 0,299$   
 $V(\delta_5) = 0,286$   
 $V(\delta_6) = 0,352$   
 $V(\delta_7) = 0,516$   
 $V(\delta_8) = 0,509$   
 $V(\delta_9) = 0,546$   
 $V(\delta_{10}) = 0,290$   
 $V(\delta_{11}) = \mathbf{0,239}$   
 $V(\delta_{12}) = 0,446$   
 $V(\delta_{13}) = 0,402$   
 $V(\delta_{14}) = 0,374$   
 $V(\delta_{15}) = 0,373$   
 $V(\delta_{16}) = 0,319$   
 $V(\delta_{17}) = 0,486$   
 $V(\delta_{18}) = 0,241$

0,84 > 0,7 maka konsistensi pada variabel Motivasi sangat tinggi atau sudah *reliabel*

$$C_\alpha = 1,034 \times \left( 1 - \frac{12,0655}{65,2885} \right) = 0,84$$

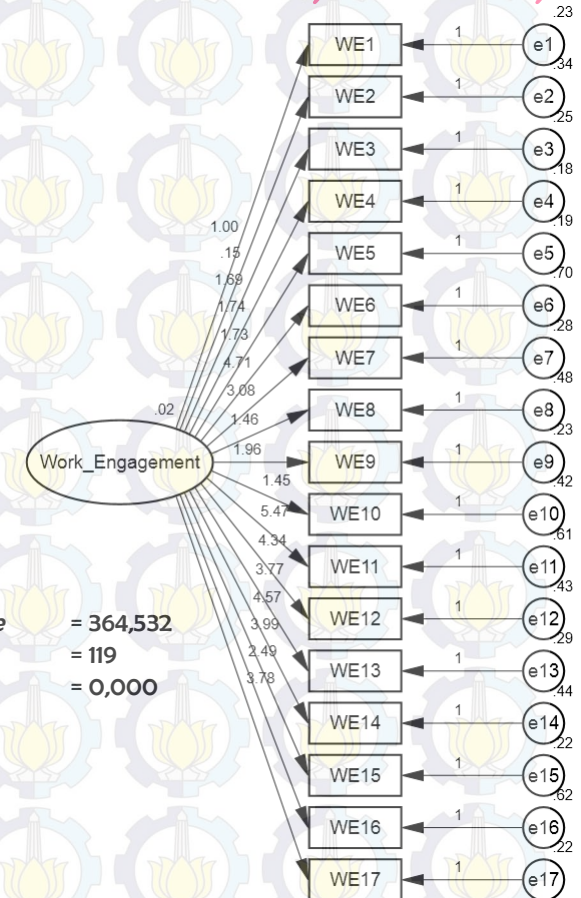


# Work Engagement

Indikator	P-value	Keputusan	Indikator	P-value	Keputusan
WE <sub>1</sub>	0,000	Tolak H <sub>0</sub>	WE <sub>10</sub>	0,060	Gagal Tolak H <sub>0</sub>
WE <sub>2</sub>	0,749	Gagal Tolak H <sub>0</sub>	WE <sub>11</sub>	0,014	Tolak H <sub>0</sub>
WE <sub>3</sub>	0,029	Tolak H <sub>0</sub>	WE <sub>12</sub>	0,014	Tolak H <sub>0</sub>
WE <sub>4</sub>	0,022	Tolak H <sub>0</sub>	WE <sub>13</sub>	0,014	Tolak H <sub>0</sub>
WE <sub>5</sub>	0,023	Tolak H <sub>0</sub>	WE <sub>14</sub>	0,014	Tolak H <sub>0</sub>
WE <sub>6</sub>	0,016	Tolak H <sub>0</sub>	WE <sub>15</sub>	0,013	Tolak H <sub>0</sub>
WE <sub>7</sub>	0,016	Tolak H <sub>0</sub>	WE <sub>16</sub>	0,032	Tolak H <sub>0</sub>
WE <sub>8</sub>	0,067	Gagal Tolak H <sub>0</sub>	WE <sub>17</sub>	0,013	Tolak H <sub>0</sub>
WE <sub>9</sub>	0,022	Tolak H <sub>0</sub>			

Goodness of Fit Index	Cut Off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan kecil	364,532	Model tidak dapat diterima
P-value	≥ 0,05	0,000	Model tidak dapat diterima
GFI	≥ 0,90	0,667	Model cukup diterima
AGFI	≥ 0,90	0,572	Model tidak dapat diterima
CFI	≥ 0,90	0,605	Model tidak dapat diterima
RMSEA	≤ 0,08	0,000	Model dapat diterima

Chi-square = 364,532  
df = 119  
P-value = 0,000





*Work Engagement*

Indikator	Loading Factor	P-value	Keterangan	Indikator	Loading Factor	P-value	Keterangan
WE <sub>1</sub>	0,264	0,000	Tolak H <sub>0</sub>	WE <sub>10</sub>	0,283	0,060	Gagal Tolak H <sub>0</sub>
WE <sub>2</sub>	0,034	0,749	Gagal Tolak H <sub>0</sub>	WE <sub>11</sub>	0,679	0,014	Tolak H <sub>0</sub>
WE <sub>3</sub>	0,409	0,029	Tolak H <sub>0</sub>	WE <sub>12</sub>	0,656	0,014	Tolak H <sub>0</sub>
WE <sub>4</sub>	0,471	0,022	Tolak H <sub>0</sub>	WE <sub>13</sub>	0,677	0,014	Tolak H <sub>0</sub>
WE <sub>5</sub>	0,466	0,023	Tolak H <sub>0</sub>	WE <sub>14</sub>	0,671	0,014	Tolak H <sub>0</sub>
WE <sub>6</sub>	0,596	0,016	Tolak H <sub>0</sub>	WE <sub>15</sub>	0,748	0,013	Tolak H <sub>0</sub>
WE <sub>7</sub>	0,611	0,016	Tolak H <sub>0</sub>	WE <sub>16</sub>	0,385	0,032	Tolak H <sub>0</sub>
WE <sub>8</sub>	0,268	0,067	Gagal Tolak H <sub>0</sub>	WE <sub>17</sub>	0,726	0,013	Tolak H <sub>0</sub>
WE <sub>9</sub>	0,478	0,022	Tolak H <sub>0</sub>				

*Work Engagement*

$WE_1 = 0,264$  *Work Engagement*  
 $WE_2 = 0,034$  *Work Engagement*  
 $WE_3 = 0,409$  *Work Engagement*  
 $WE_4 = 0,471$  *Work Engagement*  
 $WE_5 = 0,466$  *Work Engagement*  
 $WE_6 = 0,596$  *Work Engagement*  
 $WE_7 = 0,611$  *Work Engagement*  
 $WE_8 = 0,268$  *Work Engagement*  
 $WE_9 = 0,478$  *Work Engagement*  
 $WE_{10} = 0,283$  *Work Engagement*  
 $WE_{11} = 0,679$  *Work Engagement*  
 $WE_{12} = 0,656$  *Work Engagement*  
 $WE_{13} = 0,677$  *Work Engagement*  
 $WE_{14} = 0,671$  *Work Engagement*  
 **$WE_{15} = 0,748$  *Work Engagement***  
 $WE_{16} = 0,385$  *Work Engagement*  
 $WE_{17} = 0,726$  *Work Engagement*

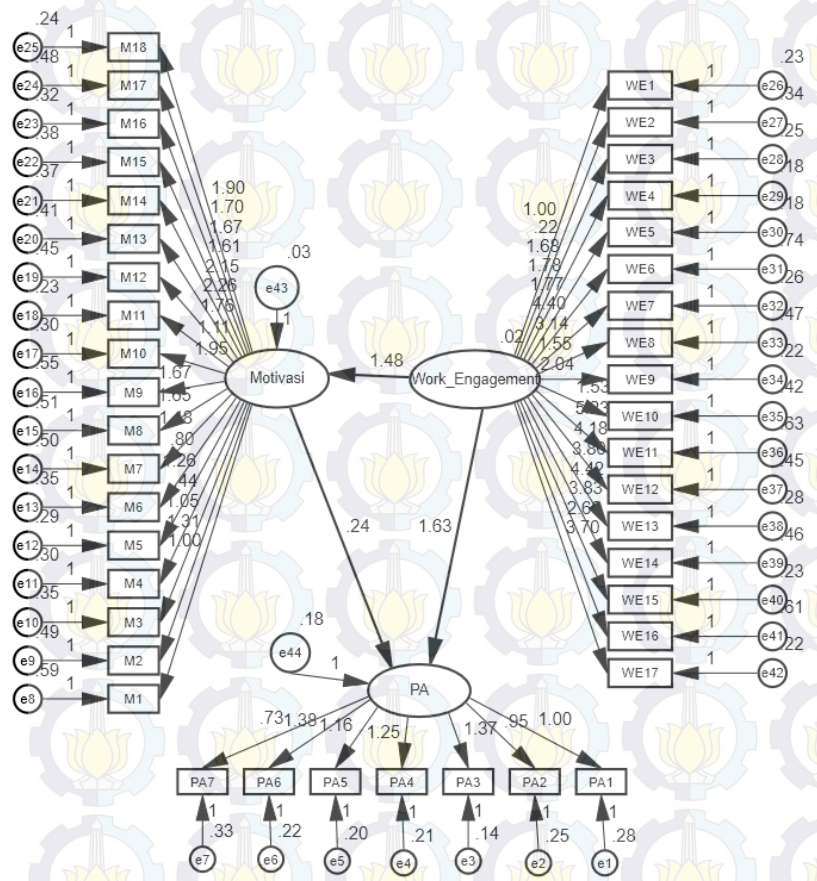
Indikator indikator  $WE_{15}$  (orang yang tangguh dalam bekerja) memberikan pengaruh paling besar terhadap *Work Engagement*

$V(\delta_1) = 0,233$   
 $V(\delta_2) = 0,339$   
 $V(\delta_3) = 0,248$   
 **$V(\delta_4) = 0,184$**   
 $V(\delta_5) = 0,187$   
 $V(\delta_6) = 0,702$   
 $V(\delta_7) = 0,277$   
 $V(\delta_8) = 0,477$   
 $V(\delta_9) = 0,227$   
 $V(\delta_{10}) = 0,420$   
 $V(\delta_{11}) = 0,606$   
 $V(\delta_{12}) = 0,433$   
 $V(\delta_{13}) = 0,291$   
 $V(\delta_{14}) = 0,443$   
 $V(\delta_{15}) = 0,219$   
 $V(\delta_{16}) = 0,622$   
 $V(\delta_{17}) = 0,222$

$$C_\alpha = 1,034 \times \left( 1 - \frac{8,484}{60,392} \right) = 0,89$$

0,89 > 0,7 maka konsistensi pada variabel *Work Engagement* sangat tinggi atau sudah *reliabel*





Chi-square = 2301,045  
df = 816  
P-value = 0,000

Goodness of Fit Index	Cut Off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan kecil	2301,045	Model tidak dapat diterima
P-value	$\geq 0,05$	0,000	Model tidak dapat diterima
GFI	$\geq 0,90$	0,483	Model tidak dapat diterima
AGFI	$\geq 0,90$	0,428	Model tidak dapat diterima
CFI	$\geq 0,90$	0,453	Model tidak dapat diterima
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Model dapat diterima

Hubungan		Koef Jalur	P-value	Keterangan
Motivasi	→ <i>Performance Appraisal</i>	0,238	0,461	Tidak Signifikan
<i>Work Engagement</i>	→ <i>Performance Appraisal</i>	1,626	0,069	Signifikan
<i>Work Engagement</i>	→ Motivasi	1,481	0,046	Signifikan

Motivasi = 0,238 *Performance appraisal*  
*Work Engagement* = 1,626 *Performance appraisal*  
*Work Engagement* = 1,481 Motivasi



Pada variabel *performance appraisal*, indikator “keberhasilan menjual maupun memproduksi produk dengan jumlah yang besar/tinggi” dan “indikator mampu menemukan orang-orang yang berpotensi untuk membeli produk perusahaan/berpotensi untuk memproduksi produk yang baik” memberikan pengaruh yang paling besar.

Pada variabel *motivasi*, indikator “perasaan bahwa pekerjaan ini telah menjadi bagian dari hidup” memberikan pengaruh yang paling besar.

Pada variabel *work engagement*, indikator “orang yang tangguh dalam bekerja” memberikan pengaruh paling besar.

*Work engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap *performance appraisal* sebesar 1,626

Artinya, semakin baik *work engagement* seperti keadaan lingkungan kerja, hubungan antara karyawan dengan karyawan maupun karyawan dengan pimpinan, dan perasaan nyaman setiap individu terhadap pekerjaannya mampu meningkatkan kinerja karyawan yang berdampak baik bagi perusahaan.

Variabel *work engagement* juga berpengaruh signifikan sebesar 1,481 terhadap *motivasi*.

Artinya, semakin baik *work engagement* maka akan meningkatkan motivasi seseorang dalam bekerja.

*Motivasi* tidak berpengaruh signifikan terhadap *performance appraisal* dengan tingkat kesalahan sepuluh persen.

Hal ini menunjukkan bahwa motivasi tenaga kerja PT Petrokimia Gresik perlu ditingkatkan agar *Motivasi* menjadi lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Pada penelitian selanjutnya sebaiknya digunakan jumlah sampel yang lebih besar sehingga dihasilkan model yang lebih sesuai.

Saran bagi perusahaan agar dapat meningkatkan manajemen kualitas perusahaan adalah sebaiknya meningkatkan motivasi karyawan agar kinerja karyawan dapat meningkat. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) PT Petrokimia perlu meningkatkan motivasi karyawan salah satu caranya dengan memperbaiki indikator yang tidak signifikan yaitu memberikan hal-hal baru yang menyenangkan bagi karyawan.

MSDM perlu meningkatkan kondisi *Work Engagement* yang baik bagi tenaga kerja. *Work Engagement* dapat ditingkatkan melalui lingkungan kerja yang menyenangkan, keramahan antar karyawan dan pimpinan, mengadakan kegiatan yang dapat meningkatkan kekompakan antar tenaga kerja, menjamin kesejahteraan karyawan sehingga karyawan merasa bahwa pekerjaan tersebut merupakan bagian dari hidupnya.



- Bentler, P. M. 1990. Practical issues in structural modelling. *Sociological Methods and Research*, 16 (1), 78-117.
- Engel, K. S., Moosbrugger, H., dan Muller, H. 2003. *Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Test of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures*. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen* (2<sup>nd</sup> Edition). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gomes, F. C. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hair J.F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, dan William C. Black. 1998. *Multivariate Data Analysis. Fifth Edition*, New Jersey: Pearson Education Prentice Hall, Inc.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.
- Johnson, R.A., dan Wichern, D.W. 1998. *Applied Multivariate Statistical Analysis*. Prentice Hall, Englewood Cliffs: New Jersey.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. *Academy of management journal Vol. 33, No. 4: hal. 692-724*.
- Mathis, R. L., dan Jackson, J. H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sakovska, M. 2012. *Importance of employee engagement in business environment : Measuring the engagement level of administrative personnel in VUC Aarhus and detecting factors requiring improvement*. Aarhus School of Business and Social Science.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement Of Engagement And Burnout: A Confirmative Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies. Vol. 3, Issue 1: hal. 71-92*.
- Schaufeli, W., dan Bakker, A. 2003. *Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2004. Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior. Vol. 25: hal. 293*.

- Sharma, Subhash. 1996. *Applied Multivariate Techniques*. New York : University of South Carolina. John Wiley & Sons, Inc.
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz, dan Nirmalya Kumar. 1994. Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. *Journal of Marketing*, 58, 39-52.
- Teck Hong, Tan, Amna Waheed. 2011. Herzberg's Motivation-Hygiene Theory And Job Satisfaction In The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money. Sunway University, School of Business.5, Jalan Universiti, Bandar Sunway 46150 Petaling Jaya. Selangor, Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16, No 1, pp. 73 – 94
- Tinsley, Howard E., dan Tinsley, Diane J. *Journal of Counseling Psychology*. Vol 34(4), October 1987, 414-424.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., dan Pelletier, L. G. 2009. Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale : Its Value for Organizational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213-226.
- Veithzal, R. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wood, S. 1999. Human Resource Management and Performance. *International Journal and Management Review*, 1(4), 367-413.







# ANALISIS PENGARUH MOTIVASI DAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP *PERFORMANCE APPRAISAL* TENAGA KERJA DI PT PETROKIMIA GRESIK DENGAN PENDEKATAN *STRUCTURAL EQUATION MODELLING (SEM)*

Oleh

**Sendy Apriliyana Larasati**

1313 030 083

Dosen Pembimbing

**Dr. Muhammad Mashuri, MT**

Dosen Penguji

**Drs. Haryono, M.SIE**

**Mike Prastuti, S.Si, M.Si**